

УДК 65.016.7

Віра РУБАН

## АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Резюме.** Досліджено застосування класичних і сучасних адекватних, своєчасних та оптимальних інструментів антикризового менеджменту. З метою обґрунтування застосування інструментів антикризового менеджменту проведено дослідження функцій антикризового менеджменту, а саме: прогнозування і планування, організації, мотивації і контролю. Визначено поняття основних функцій антикризового менеджменту, уточнення їх цілей, завдань та особливостей. На основі проведеного дослідження запропоновано класифікувати інструменти антикризового менеджменту за функціональним призначенням.

**Ключові слова:** антикризове управління, функції антикризового управління, планування, організація, мотивація, контроль, інструменти антикризового управління.

Vira RUBAN

## CRISIS MANAGEMENT TOOLS AND THE BASIC FUNCTIONS OF CRISIS MANAGEMENT

**Summary.** The main purpose of the article is to study the use of crisis management tools. In accordance with the basic principles of crisis management, it is important in implementing this type of management is to apply adequate, timely and optimal management tools – methods and models used in solving problems and achieving the goals of management of its information, methodological and organizational support. In order to study crisis management tools, we have studied classical and modern crisis management tools and their functionality for practical use. The objective of the article is to determine the main functions of crisis management. Thus in previous works the author has proposed to define «crisis management» as the process of planning, organization, motivation and control, carried out with the aim of predicting the occurrence, prevention, and overcoming the crisis, with its inevitability, the output of the crisis with minimal losses, it has been classified the crisis instruments used for: Forecasting and planning; Organization; Motivation; Control. The objective of the article is to clarify goals, objectives and features of basic functions of crisis management. The task of this article is classification tools of crisis management by these functions. The research is carried out by the analysis of scientific literature and the author's own conclusions.

**Key words:** crisis management, crisis management functions, planning, organization, motivation, control, crisis management tools.

**Постановка проблеми.** Сьогодення актуалізує особливий тип управління підприємством – антикризове управління. Теоретико-методологічна база антикризового менеджменту є достатнім підґрунтям для подальших досліджень та розвитку цього напрямку з метою поширення його застосування для зростання ефективності управління підприємством в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз.

Відповідно до основних принципів антикризового менеджменту, визначальним у реалізації цього виду управління є застосування адекватних, своєчасних та оптимальних інструментів менеджменту – методів і моделей, що використовуються при вирішенні завдань і досягненні цілей менеджменту, його інформаційного, методичного та організаційного забезпечення.

З метою обґрунтування застосування інструментів антикризового менеджменту нами було досліджено класичні та сучасні інструменти антикризового менеджменту та їх функціональне призначення для практичного застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розв'язання даної проблеми започатковано в працях таких світових науковців, як У. Крістек, Я. Мітрофф, Е. Демінг,

С. Фінк, Р. Хіт та інших. Останні дослідження та публікації з антикризового управління проведено українськими вченими Бланком І.О., Лігоненко Л.А., Іванютою С.М., Василенко В.О, Скібіцким О.М. та іншими.

**Метою статті** є визначення понять основних функції антикризового менеджменту: антикризове прогнозування і планування, організація, мотивація і контроль; уточнення їх цілей та завдань, а також класифікація інструментів антикризового менеджменту за функціональним призначенням.

**Виклад основного матеріалу.** У відповідності із запропонованим у попередніх дослідженнях автором визначенням антикризового управління як процесу планування, організації, мотивації і контролю, що здійснюється з метою передбачення настання, запобігання, подолання кризи або при її неминучості, виведення організації з кризового стану з найменшими втратами ми класифікували антикризові інструменти, що застосовуються для:

- прогнозування та планування;
- організації;
- мотивації;
- контролю.

Однією із функцій антикризового управління є прогнозування, що дозволяє якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї й мінімізувати її наслідки.

Прогнозування техніко-економічного та фінансового стану підприємства (антикризове прогнозування) – це наукове, засноване на системі причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку підприємства.

Завдання прогнозування полягає в тому, щоб виявити передбачувані тенденції в розвитку діяльності підприємства й оцінити їх стійкість, а також сформулювати теоретичний аналог реальних економічних процесів з їх повною і точною імітацією [1].

Антикризове прогнозування використовується для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів. Мета будь-якого прогнозу – виявити майбутні процеси і передбачити розвиток подій. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватись як до позитивних, так і негативних тенденцій, максимізувати прибутки (результати) і мінімізувати збитки [2].

Оптимальний варіант прогнозу є підставою для подальшого антикризового планування.

Планування – необхідна передумова ефективної реалізації будь-якого проекту. У загальному функція антикризового управління планування є процесом підготовки управлінських рішень. Для адекватного реагування на зміни в зовнішньому середовищі планування має здійснюватися постійно.

Планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів підприємства загалом, його підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб тощо. Воно є органічною складовою процесу управління, що задає напрям і параметри майбутнього розвитку. Основу процесу планування становить складання планів, що містять цілі й завдання, визначають послідовність їх виконання, потрібні ресурси і терміни виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування як процес антикризового управління включає постановку цілей і завдань, розроблення стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і їх розподіл за цілями й завданнями, доведення планів до всіх, хто їх повинен виконувати й відповідальний за їх реалізацію.

Стратегічні плани становлять основу цілісної системи планування, тому стратегічне планування є предметом активної діяльності сучасного менеджменту.

Стратегічне планування, з одного боку, є функцією стратегічного менеджменту, з іншого – процесом проектування ймовірного або логічного майбутнього підприємства з урахуванням змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах [2].

Планування передбачає фінансове й техніко-економічне обґрунтування ходу і результатів майбутнього розвитку підприємства, систему взаємопов'язаних заходів, що забезпечують досягнення намічених рівнів, темпів і пропорцій при найраціональнішому використанні ресурсів [1].

У процесі антикризового планування вирішуються такі основні завдання:

1. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому значенні. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, що поліпшують відносини суб'єкта підприємницької діяльності з його оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх чинників, виявити відповідні варіанти антикризової стратегії та забезпечити ефективне пристосування цієї стратегії до навколишніх умов.

2. Розподіл ресурсів, що передбачає розподіл обмежених ресурсів, таких, як фонди, технологічний досвід і дефіцитні управлінські таланти.

3. Внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності для забезпечення сильних ринкових позицій підприємства.

4. Формування у менеджерів стратегічного передбачення.

Більшість зарубіжних підприємств використовує стратегічне планування для того, щоб передбачити потенційні кризові ситуації, які можуть виникати за межами або всередині підприємства/організації. До основних належать такі плани:

- маркетингу – обсяги і приріст продажів, частка ринку та її можливі зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни, їх динаміка тощо;
- виробництва – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (у тому числі сертифікація) тощо;
- фінансовий – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обігу, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;
- з персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка оплати праці, рівень кваліфікації тощо;
- науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розроблення, патентна чистота розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо [2].

Інструментами антикризового планування виступають: Hedging, SWOT аналіз, Керуюча компанія, Strategic Planning, Benchmarking, Big Data Analytics, Crisis management audits, Crisis Management Planning, Crisis management plans, Mission Statements and Vision Statements, PEST аналіз, Porter five forces analysis, Price Optimization Models, Reputational risk assessments, Scenario planning, Комунікаційні пристрої, Політика [6].

Організація як функціональна категоризація інструментів і процедур в антикризовому менеджменті – це оздоровлення підприємства за такими основними напрямками: виробнича структура (забезпечення ресурсами та ефективністю їх використання); управлінська структура; менеджмент персоналу; управління фінансовими ресурсами.

При реалізації антикризової стратегії керівництво завжди має враховувати її взаємозв'язок зі структурою підприємства й об'єднати формування структури організації й планування. Структура ґрунтується на стратегії й повинна забезпечувати її ефективність настільки, наскільки це можливо з точки зору загальної ситуації [3].

Структура управління організації характеризується такими параметрами, як складність, ступінь централізації і формалізації виконання робіт з управління, механізми координації та підстрахування. У кризовий період зміни в структурах управління повинні бути спрямовані передусім на створення умов для виживання організації за рахунок раціонального використання ресурсів, зниження витрат і чіткішої роботи управлінського апарату.

Ціллю організації як процесу та функції антикризового управління є узгодження дії всіх елементів (бізнес-процесів) організації та забезпечення результату, а саме, виведення організації з кризи з найменшими втратами.

Для виконання функції організації в антикризовому менеджменті можуть бути застосовані такі інструменти: Санація, Реінжиніринг бізнес-процесів, Програмне забезпечення, Навчання, Люди (команда), Краудсорсинг, Консалтинг, Комунікаційні пристрої, Інновації, Ефективність (керівника), Вікіноміка, Аутстаффінг, Zero-Based Budgeting, Strategic Alliances, Social Media Programs, Supply chain management, Outsourcing, Open Innovation, Mergers and Acquisitions, Incident Management, Crisis management team, Crisis Management Planning, Crisis management cabinets, Complexity Reduction, Change Management Programs, Budget, Balanced Scorecard, Реструктуризація, Керуюча компанія, Hedging, Downsizing, Decision Rights Tools [6].

Мотиваційна функція антикризового управління є управлінською діяльністю, що спрямована на процес спонукання персоналу на досягнення цілей антикризового менеджменту в цілому, цілей обраної антикризової стратегії та визначеної тактики.

Особливості мотивації персоналу в антикризовому менеджменті зумовлені тим, що в силу кризових умов прийняття управлінських рішень часто здійснюється в обстановці зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності та конфліктності інтересів різних груп працівників. Тим не менше, керівники втілюють свої рішення в життя, застосовуючи на практиці принципи стимулювання й мотивації, враховуючи складність ситуації.

У процесі передкризового менеджменту Чернявський А.Д. рекомендує розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, акціонерного товариства, створити в колективі атмосферу, що стимулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи – впровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках [2].

Ми запропонували класифікувати наступні антикризові інструменти як інструменти мотивації: Satisfaction and Loyalty Management, Керуюча компанія, Коучинг, Core Competencies, Crisis Communications, Crisis Management Planning, Crisis Reputation Management, Crisis Spokesperson, Customer Relationship Management, Customer segmentation, Employee Engagement, Employee Engagement Surveys, Management by objectives, TQM, Zero-Based Budgeting [6].

Класики менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі визначили, що функція контролю – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації. Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.

Функція контролю в антикризовому управлінні може бути реалізована внутрішніми ресурсами та залученням суб'єктів контролю зовні.

Внутрішній контроль – це система заходів, організованих керівництвом підприємства і здійснюваних на підприємстві з метою найефективнішого виконання всіма працівниками своїх обов'язків при здійсненні господарських операцій. Внутрішній контроль визначає законність цих операцій та їх економічну доцільність для підприємства [4].

Зовнішній контроль – це діяльність з аналізу і спостереження при залученні сторонньої організації. Незалежний аудит зазвичай проводиться дипломованим бухгалтером, професійною компанією, аудитором, що надає висновок про те, чи звіти точно і справедливо відображають діяльності фірми й фінансове становище.

Цілями організації антикризової системи внутрішнього контролю на підприємстві є:

- здійснення впорядкованої та ефективної діяльності підприємства;
- забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства ;
- забезпечення збереження майна підприємства.

Функція контролю в антикризовому менеджменті повинна забезпечити, аби:

- бухгалтерська (фінансова) звітність велась коректно, все що включено у звітність, було правильно визначено, класифіковано, оцінено й зареєстровано;
- бухгалтерська (фінансова) звітність давала вірне й об'єктивне уявлення про підприємство в цілому;
- комп'ютерні програми, контролюючі функціонування облікової системи, що включають формування первинних документів, їх аналіз та рознесення по рахунках, не могли бути сфальсифіковані;
- кошти підприємства не могли бути незаконно привласнені або неефективно використані;
- усі відхилення від планів своєчасно виявлялися, аналізувалися, а винні несли відповідальність;
- внутрішня звітність оперативно передавалася особам, уповноваженим приймати управлінські рішення, для її оптимального використання.

Не менш важливою складовою функціонального напрямку антикризового управління є облік – виконання всіх планів, програм, завдань з антикризового управління повинен бути організований за такими показниками, як кількість, якість, витрати, виконавці й терміни. Облік витрат ресурсів доцільно організовувати за всіма видами ресурсів, видам діяльності, продукції, стадіями її життєвого циклу, а також по відділах, службах і підрозділах, товарних ринках.

Застосування новітніх інструментів та антикризових процедур з метою контролю є обов'язковим, що зумовлено сучасними тенденціями. Ми виділили сучасні інструменти контролю, які можуть бути застосовані в антикризовому управлінні: Керуюча компанія, Audit, Big Data Analytics, Controlling, Crisis Management Planning, Outsourcing, Price Optimization Models, Supply chain management, Statistical process control, Total quality management, Комунікаційні пристрої, Моніторинг, Програмне забезпечення [6].

**Висновки.** Аналіз наукової літератури дав підстави для визначення понять основних функцій антикризового менеджменту, а саме: антикризового прогнозування й планування, функції антикризової організації, мотивації й контролю. В рамках даного дослідження було уточнено цілі та завдання функцій антикризового менеджменту.

Відповідно даним цілям і завданням було уточнено й класифіковано інструменти антикризового менеджменту для подальшого їх застосування.

В наступних дослідженнях ми запланували продовжити аналіз та обґрунтування застосування різноманітних інструментів антикризового менеджменту в цілому та в бізнес-процесах підприємства зокрема.

**Conclusions.** Analysis of scientific literature provides grounds for the definitions of the main functions of crisis management, namely anti-crisis forecasting and planning functions of anti-crisis organization, motivation and control. As a part of this study the goals and objectives of crisis management functions have been specified. Accordingly, the present goals and objectives have been denoted and the instruments of crisis management for later use have been classified.

In the next studies the author intends to continue the analysis and justification of the use of various instruments of crisis management in general and in business processes in particular.

#### Використана література

1. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент: учебн. пособие для вузов [Текст] / Н.В. Родионова. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 223 с.
2. Чернявський, А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. [Текст] / А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
3. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
4. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование» [Текст] / Н.Л. Маренков, ВВ. Касьянов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 512 с.
5. Рубан, В.М. Теоретичні аспекти кризи та антикризового управління [Текст] / В.М. Рубан // Вісник Одеського національного університету. Серія: економіка. – Одеса: Гельветика. – Том 19, випуск 2/2. – 2014. – С.154.
6. Рубан, В.М. Інструменти антикризового управління [Текст] / В.М. Рубан // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах // Матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ. – 2014. – С.31–33.

*Отримано 15.04.2015*